

Adam Drosik*

**WYKORZYSTANIE PORTALU TWITTER
JAKO NARZĘDZIA W ZARZĄDZANIU
PROBLEMOWYM (ISSUE MANAGEMENT)
W OBSZARZE POLITYKI**

**TWITTER AS A TOOL IN ISSUE MANAGEMENT
IN THE AREA OF POLICY**

Abstract

There is no denying that one of the foundations of contemporary politics, and perhaps the most important, is the image. The image of politician and the party, the image which is so carefully looked after by numerous specialists. Elaborately prepared design, which is delicately managed to create the right impression. At the same time this construction is exposed to dozens of hazards that can cause all sorts of crisis situations. So far, in the practice of public relations there is a belief that a crisis in any organization (entity) is inevitable, like death and taxes. The department of public relations is also responsible for crisis management during the course of events of the crisis situation. However, today more and more often, we go one step further, pointing out that it is necessary to strive for a situation in which any possible crisis will be detected early or even beforehand, and thus the appearance of the crisis situation will be postponed into the indefinite future. For anticipating the crisis, from the point of view of public relations, responsible is “issue management” and the purpose of this article is to present to use of the Twitter portal as a tool used to foresee a crisis situation with regard to the political image. The example of actions taken by the Ministry of Regional Development during a press conference of Law and Justice party in November 2013 was used as a case study.

Key words: crisis, crisis management, issue management, social media

Wstęp

Współczesna polityka, w której dominującą rolę przejęły media, stała się widowiskiem przesuwającym ciężar z rzeczywistości w baudrillardowską hiperrzeczywistość pozbawioną źródeł i realności (Baudrillard

* Instytut Politologii Uniwersytetu Opolskiego, ul. Katowicka 89, 45-061 Opole, e-mail: adam_drosik@wp.pl

2005: 6–7). Hiperrzeczywistość, czy też „realna wirtualność”, jak nazywa świat wirtualny Manuel Castells (Goban-Klas 2005: 120), utkana jest wirtualnymi scenami, na których jak wskazują Alexander Bard i Jan Söderqvist, odgrywane są przedstawienia (Bard, Söderqvist 2006: 243). Jak zauważa Winfried Schulz, tak kreowana przez media rzeczywistość, czy raczej spektakl, niewiele ma wspólnego z obiektywną rzeczywistością (Schulz 2006: 33).

Marek Bednarz współczesną zmitologizowaną sferę polityczną określa mianem gnozy politycznej, w której apriorycznie przyjęte założenia wymuszają określoną postawę światopoglądową, wizję rzeczywistości i poczucie realności (Bednarz 2009: 117). To media, zarówno trakcyjne, jak i nowe, tworzą ramy współczesnej polityki. Tworzą zasady, do których politycy muszą się dostosować. Wydarzenie polityczne, by stać się wiadomością, musi wzbudzić zainteresowanie mediów (Bard, Söderqvist 2006: 82). Prowadzi to do dość smutnej refleksji, a słowa J. Baudrillarda sprzed wielu lat nie tylko nie tracą na aktualności, ale wręcz doskonale opisują współczesność, gdyż jak wskazywał: „Istniejemy we wszechświecie, w którym jest coraz więcej informacji, a coraz mniej sensu” (Baudrillard 2005: 101). Jak dalej pisze: „Informacja pożera własną treść. Pochłania komunikację i sferę społeczną” (Baudrillard 2005: 102). Przestaje być ważne to, co się komunikuje, a staje się ważne, jak się to komunikuje i kto komunikuje się z kim. „Cel to nie tyle cel, ile raczej kierunek: utworzenie, utrzymanie i wzmocnienie zachodzącego procesu” (Bard, Söderqvist 2006: 205), procesu mediatyzowania sfery publicznej, a tym samym i polityki, tryumfu hiperrzeczywistości.

Lech Rubisz przyczyn takiego stanu rzeczy upatruje w podobieństwach współczesnej polityki do widowiska, które już z samej zasady jest atrakcyjne medialnie. Jak wskazuje, „to nie media czynią z polityki widowisko, ona sama jest jak widowisko” (Rubisz 2009: 112). I to widowisko niezwykle kosztowne, co więcej, generujące potrzeby na coraz to większe i większe nakłady finansowe. Przykładowo koszt zdobycia mandatu w amerykańskiej Izbie Reprezentantów w 1986 r. był dwa razy tańszy niż w 2014 r., oczywiście uwzględniając siłę nabywczą dolara w porównywanych okresach. W 1986 r. na zwycięską kampanię wydano średnio 776 tys. dolarów (nominalnie było to 359 tys. dolarów), a w 2014 r. trzeba było wydać 1,46 mln dolarów, choć warto wspomnieć, iż „najdroższa” elekcja miała miejsce w 2012 r., kiedy to średni koszt mandatu wyniósł 1,64 mln (nominalnie 1,59 mln dolarów) (The Campaign Finance Institute 2014).

Jeszcze wyraźniej kosztochłonność politycznego widowiska widać na przykładzie amerykańskich kampanii prezydenckich. W 2012 r. po raz pierwszy koszty reklamy wyborczej pochłonęły miliard dolarów, z czego

580 mln kosztowały reklamy Baracka Obamy, a 470 mln dolarów Mitta Romneya. Jeszcze w 2000 r. wydatki kandydatów dwóch głównych partii wynosiły „zaledwie” 240 mln dolarów, by w 2004 r. wynieść 620 mln, a w 2008 r. ponad 700 mln dolarów (Tedesco, Dunn 2014: 78). W trakcie najdroższej, jak dotychczas, kampanii 2012 r. wyprodukowano aż 474 unikatowe materiały reklamowe, z których 259 wspierało kandydata Republikanów, a 215 prezydenta B. Obamę. W stosunku do kampanii 2004 i 2008 r. ilość produkowanych reklam wzrosła o ponad 40% (Tedesco, Dunn 2014: 80).

Dynamiczny wzrost kosztów kampanii rodził pytania o potencjalne rekordy, jakie miały paść w 2016 r. Sean Bryant w listopadzie 2015 r. wskazywał, iż wielu analityków amerykańskiego rynku politycznego sugerowało, iż kampania prezydencka 2016 r. może podwoić, a nawet potroić koszty w stosunku do 2012 r. Tym samym, jak wskazywał, wydatki mogą sięgnąć 3, a nawet 5 mld dolarów (Bryant 2016). Najwięcej na swoją kampanię wydała Hillary Clinton 1,184 mld dolarów przy „zaledwie” 616,5 mln dolarów Donalda Trumpa (Allison, Rojanasakul, Harris, Sam 2016). Jak wskazuje Center for Responsive Politics, łącznie na rzecz obu najpoważniejszych kandydatów wydano 2,65 mld dolarów (na tę kwotę, obok wydatków kandydatów, składają się wydatki partii oraz organizacji afiliowanych) (Berr 2016). Głównym obciążeniem kampanijnych budżetów pozostała reklama telewizyjna. Tylko w ostatnich dniach kampanii (6–9 listopada 2016 r.) reklama telewizyjna wspierająca kandydaturę H. Clinton pochłonięła aż 332,1 mln dolarów, przy zaledwie 18,7 mln dolarów poniesionych przez D. Trumpa. Najbardziej nasycony reklamą okazał się poniedziałek 7 listopada, kiedy to demokraci wyemitowali łącznie aż 14 460 reklam (Election AP). Do kosztów elekcji 2016 r. należy doliczyć także wielomilionowe nakłady poniesione przez kandydatów, którzy rywalizowali w prawyborach (Which Presidential Candidates... 2016), oraz kampanie kandydatów do Kongresu i Senatu (4,26 mld dolarów), co sumując, dało kwotę ponad 6,8 mld dolarów (Berr 2016).

Przy tak ogromnych kosztach, jakie pociąga za sobą pieczołowicie kreowany wizerunek, nie powinno dziwić, iż coraz większą wagę nabiera zarządzanie kryzysowe (crisis management), jako część public relations wymierzona właśnie w ratowanie wizerunku w sytuacji kryzysowej. Fraser P. Seitel stwierdza, iż w świecie społeczeństwa informacyjnego zdominowanego przez nieustanną komunikację i przepływ informacji ciągle wzrasta liczba i siła sytuacji kryzysowych wpływających na funkcjonowanie rządów, przedsiębiorstw i wszelkiego typu organizacji, a nawet poszczególnych osób (Seitel 2003: 220). Nie powinno więc dziwić coraz większe zainteresowanie badaczy tematyką zarządzania kryzysowego oraz zarządzania problemowego mającego antycypować poten-

cialne sytuacje kryzysowe. Warto w tym miejscu przywołać takie nazwiska, jak: Timothy Coombs, Ian Mitroff, Robert Heath czy Sam Black, do których prac odwołuję się w tym artykule.

Niniejszy artykuł ma na celu zobrazowanie za pomocą studium przypadku możliwości wykorzystania portalu Twitter w obszarze zarządzania kryzysowego, szczególnie odnosząc to do działań antycypujących potencjalne sytuacje kryzysowe (zarządzanie problemowe).

Kryzys wizerunkowy i zarządzanie kryzysowe

Samo słowo kryzys różnorodnie jest definiowane w obrębie różnych nauk. Dla nas najważniejsze jest ujęcie w ramach public relations, gdzie jak wskazują choćby Thierry Pauchant i Ian Mitroff, kryzys to zaburzenie, które wpływa na system jako całość i uderza w jego podstawowe założenia (Pauchant, Mitroff 1992: 12). Z kolei Timothy Coombs i Sherry Holladay, za Myria Allen i Rachel Caillouet (Allen, Caillouet 1994) postrzegają kryzys jako zagrożenie dla organizacji i dodają, że owo zagrożenie należy traktować jako potencjalne niebezpieczeństwo dla reputacji/wizerunku (Coombs, Holladay 1996: 280). Dla Sama Blacka kryzysem (sytuacją kryzysową) będzie nagłe i rozszerzające się z dużą szybkością wydarzenie wymagające natychmiastowego działania. Zauważa jednocześnie, że każda sytuacja kryzysowa jest inna, szczególna i nawet dokładnie przygotowane plany działania wymagają ciągłych modyfikacji i modernizacji (Black 1998: 152). Bardzo ciekawą koncepcję dotyczącą kryzysu przedstawił przywoływany już T. Coombs, który wskazuje, iż kryzys jest kwestią percepcji. Jeśli otoczenie organizacji wierzy, że organizacja jest w kryzysie, to kryzys istnieje, a otoczenie organizacji reaguje tak, jakby była ona w kryzysie (Coombs 2015: 3). Jednakże najważniejsze jest zrozumienie, iż cała gra odbywa się na dwóch poziomach rzeczywistości: z jednej strony będzie to rzeczywistość społeczna, z drugiej – rzeczywistość mediatyzowana.

Rzeczywiste zdarzenie, jak przestępstwo korupcyjne czy katastrofa platformy wiertniczej, skutkuje na obu poziomach rzeczywistości. Pierwszą jest rzeczywistość społeczna, gdzie rozwiązaniem kryzysu będą decyzje o zawieszeniu osób oskarżonych o korupcję i pełna współpraca z prokuraturą czy zapewnienie pomocy poszkodowanym oraz przeciwdziałanie wyciekowi ropy. Drugą jest odbiór kryzysu i sposobu radzenia sobie z nim, który ma miejsce na płaszczyźnie medialnej – hiperrzeczywistości, i to tej przestrzeni dotyczy kryzysowy public relations (crisis management). Istotne więc będzie, jak postrzegana jest firma/organizacja walcząca z zarzutami korupcyjnymi czy wyciekiem ropy naftowej. Efekt działań w tej płaszczyźnie, w owej hiperrzeczywistości, staje się równie

istotny, jak radzenie sobie z fizycznym kryzysem. Brak odpowiednich działań komunikacyjnych, mimo dobrze prowadzonej akcji zwalczania kryzysu, może skutkować załamaniem się pozycji organizacji nie tylko w hiperrzeczywistości, ale w rzeczywistości społecznej. Przekonał się o tym nawet tak potężny koncern, jak BP, gdy w 2010 r. w wyniku katastrofy platformy wiertniczej do wód Zatoki Meksykańskiej wyciekło prawie 5 mln baryłek ropy, a w wyniku błędów w zarządzaniu kryzysowym kompletnej destrukcji uległ wizerunek koncernu (Drosik 2013).

„Kryzys nadciąga w przeróżnych kształtach i formach. Konflikty, ataki szaleńców, katastrofy naturalne co raz naruszają spokój i porządek społeczny” – stwierdza Arjen Boin (Boin 2005: 1). Tak obszerny zakres sytuacji kryzysowych tworzy pewne trudności ich typologizacji. W literaturze przedmiotu możemy odnaleźć kilka podejść do typologizacji kryzysów. Jednym z najczęstszych jest tworzenie katalogów potencjalnych sytuacji kryzysowych, które mogą różnić się przyporządkowaniem wybranej sytuacji do tej czy innej kategorii, sama zasada wymieniania wszystkich potencjalnych zagrożeń pozostaje jednak niezmienna. Podejście to odnajdujemy choćby u Edwarda Devlina (Devllin 2007: 9–24), M. Ogrizeka i J.-M. Guillery`ego (Ogrizek, Guillery 1999: 1), Janine L. Reid (Reid 2000: 3–5), Suresh Goel (Goel 2009: 5–24) czy Otto Lerbingera (Lerbinger 1997: 10–14). Wśród polskich autorów typologię taką prezentują przykładowo T. Smektała czy K. Wojcik.

Ciekawą propozycję idącą w kierunku tworzenia generalnych ram „źródeł kłopotów” przy kreowaniu wizerunku politycznego wyróżnił John Thompson. Wskazuje on na cztery grupy zdarzeń: gafy i wybuch emocji, działanie, które się mści, przecieki oraz skandale. Jak zaznacza J. Thompson, nie jest to pełna lista źródeł problemów, a ponadto nie wykluczają się one wzajemnie. Jednakże wyróżnienie tych kategorii pozwala w sposób usystematyzowany zbadać wiele źródeł potencjalnych kryzysów (Thompson 2001: 143).

Odmienne podejście do wyróżnienia typów sytuacji kryzysowych, a tym samym źródeł kryzysu zaproponował S. Black, który sytuacje kryzysowe dzieli na „znane nieznanne” i „nieznane nieznanne”. Pierwsza grupa zdarzeń określana jako „znane nieznanne” dotyczy sytuacji, gdy niebezpieczeństwo jest znane, nie wiadomo tylko, kiedy coś się może przydarzyć. W każdym sektorze przemysłu czy usług można wyróżnić specyficzne dla danej dziedziny zdarzenia, których pojawienie się jest bardzo prawdopodobne. Dotyczy to także sfery polityki. W zależności od miejsca i czasu możemy wyszczególnić potencjalne zagrożenia, którym mogą ulec konkretni aktorzy polityczni. Jeśli w partii jest kontrowersyjny polityk, prędzej czy później wywoła on swoimi wypowiedziami skandal. Jeśli w for-

macji są politycy znani z dość częstej zmiany afiliacji partyjnej, również na tym polu można spodziewać się niekorzystnych zdarzeń, na które władze formacji mogą i nawet powinny być przygotowane (Black 1998: 152–153). Grupa, którą S. Black nazywa „nieznane nieznane”, dotyczy takich sytuacji kryzysowych, jakich nie da się logicznie przewidzieć. Będą to więc klęski żywiołowe, działania kryminalne czy terrorystyczne. Do takich sytuacji w racjonalny sposób przygotować się jest trudno, jednakże kiedy wystąpią, konieczna jest natychmiastowa reakcja. Zakres „nieznane nieznane” jest niezmiernie szeroki, gdyż dotyczy tego wszystkiego, czego aktor polityczny nie spodziewa się, a co, gdy ma miejsce, może wyrządzić szkody. Tu najważniejsza jest szybkość działania i empatia. Te składowe stanowią fundament potencjalnego sukcesu bądź porażki aktora politycznego (Maciejewski M., Maciejewski W. 2007: 134).

Crisis management to przede wszystkim działanie w sferze medialnej, często wręcz niezależne od czynności podejmowanych w rzeczywistości społecznej. Tylko kryzys zapewnia tak „nagłą poprawę widzialności”. Dlatego też działania na tym polu skierowane są przede wszystkim do mediów. Przywoływany F. Seitel wyróżnia cztery podstawowe zasady współpracy z mediami w czasie zaistnienia sytuacji kryzysowej. Po pierwsze, należy określić ryzyko w odniesieniu do każdej dotkniętej kryzysem grupy społecznej. Nim rozpocznie się jakiegokolwiek działania komunikacyjne, ryzyko musi być dobrze pojęte, bądź przynajmniej uwzględnione. Po drugie, dla każdego zidentyfikowanego ryzyka trzeba określić działanie, które pozwala je złagodzić. Dzięki dobremu rozpoznaniu pojawiają się szanse, że opinię publiczną w większym stopniu przekonają propozycje działań ograniczających ryzyko. Po trzecie, należy zidentyfikować przyczynę ryzyka, co zwiększy prawdopodobieństwo, iż postępowanie w sytuacji kryzysowej będzie bardziej wyważone. Ponadto, jeśli opinia publiczna wierzy, iż znamy przyczynę, istnieje większa szansa, że uwierzy, iż można szybko naprawić sytuację. Po czwarte, należy dać dowód odpowiedzialnego postępowania kierownictwa. W ten sposób zapewnia się opinię publiczną, iż organizacja zna przyczyny kryzysu i wie, jak sobie z nim poradzić (Seitel 2003: 230–231). Wywołanie pozytywnego nastawienia staje się elementem kluczowym. Dzięki temu uniknie się szerzenia plotek i pomówień, paniki i eskalacji kryzysu. Bardzo często sam kryzys nie jest tak groźny, jak wywołane przez niego nastroje opinii publicznej.

Jak zauważa K. Wojcik, „walki z opinią publiczną nie wygra się za pomocą środków prawnych. Każdy konflikt jest bowiem także walką o słowa – kto pierwszy wprowadzi do tej walki własne słowa, ten ma szansę wpływu na grupy sprzeciwu, na opinię publiczną, na środki masowego przekazu, a to one właśnie naświetlają konflikt i problem, który ów konflikt wywołał” (Wojcik 2001: 576). Zarządzanie w kryzysie to

przede wszystkim walka o rząd dusz. Stąd, przedstawione powyżej działania winny być oparte na kilku podstawowych zasadach, które powinny obowiązywać zawsze, gdy mamy do czynienia z zarządzaniem kryzysowym. Tak jak wiele definicji kryzysu w samym public relations wskazuje na ogrom sytuacji, jakie go wywołują, tak samo wielu naukowców podaje własne, różnorodne propozycje działań w sytuacji kryzysowej (Budzyński 1998: 146; Sietel 2003: 234–235).

Jeden z pierwszych modeli zarządzania kryzysowego zaproponował Steven Fink. Wyróżnił on cztery fazy procesu zarządzania kryzysowego: zwiastuny potencjalnego kryzysu, pojawienie się kryzysu wraz z towarzyszącymi mu konsekwencjami, skutki kryzysu utrzymujące się tak długo, aż działania kryzysowe przyniosą efekt, pojawienie się wyraźnego sygnału, iż kryzys nie jest już problemem dla otoczenia organizacji i można uznać, iż jest on zakończony (Fink 1986: 15–18). Równie często przywoływana w literaturze jest propozycja Iana Mitroffa, który podzielił proces zarządzania kryzysowego na pięć faz: pojawienie się sygnałów kryzysu, wykrywanie i zapobieganie, powstrzymanie szkód, naprawa i powrót do normalnego funkcjonowania, nauka, czyli wyciągnięcie wniosków na przyszłość (Mitroff 1994). Z kolei T. Coombs zaproponował model trzyfazowy, w którym wyróżnia etapy: prekryzysu, kryzysu i postkryzysu (Coombs 2015: 9). Koncepcja T. Coombsa jest jednym z najczęstszych modeli wykorzystywanym do analizy działań kryzysowych.

Od zarządzania kryzysowego do zarządzania problemowego

Głównym założeniem zarządzania kryzysowego jest nieuniknioność kryzysu. Jak wskazują badania wśród amerykańskich przedsiębiorców, potencjalne wystąpienie kryzysu jest tak samo pewne jak śmierć i podatki (Wojcik 2001: 566). Takie założenie rodzi oczywiście konsekwencję ciągłej gotowości bojowej, tak by móc w każdej chwili przystąpić do działań, gdy pojawia się zagrożenie. Jak wskazuje T. Coombs, mądre organizacje wiedzą, że kryzys może je spotkać, nie wiedzą tylko kiedy (Coombs 2015: 3). Dlatego też zarządzanie kryzysowe ewoluowało od gotowości do działania w momencie wystąpienia kryzysu, w stronę działań proaktywnych opartych na czterech czynnikach: zapobieganiu, przygotowaniu, reagowaniu i wyciągnięciu wniosków (Coombs 2015: 5). Współcześnie coraz większy nacisk w obszarze zarządzania kryzysowego kładziony jest na zapobieganie wystąpieniu kryzysu. Przecież jesteśmy w stanie przewidzieć sporą część zagrożeń. A jeśli jesteśmy w stanie je przewidzieć, to czy nie możemy tak odsuwać ich w czasie, by ich wystąpienie nie dokonało się? Wszakże, „w większości przypadków lepiej przeciwdziałać kryzysowi

nim on wystąpi” (Coombs 2008: 188). I to jest właśnie pole zainteresowań issue management, tłumaczonego jako zarządzanie problemowe, przewidywanie i przeciwdziałanie występowaniu kryzysów wizerunkowych. Pamiętajmy jednakże o założeniu, od którego wyszliśmy, zarządzanie problemowe, tak jak i zarządzanie kryzysowe dotyczy rzeczywistości medialnej, nie społecznej. Nie ma możliwości, by nie dopuścić choćby do wypadku w kopalni, ale całkiem realne jest podjęcie takich działań, które spowodują, iż ów wypadek nie będzie rzutował na wizerunek firmy.

Twórcą terminu zarządzanie problemowe (issue management) jest Howard Chase, który w 1976 r. definiował je jako: „umiejętność rozumienia, angażowania, koordynowania i ukierunkowania całokształtu funkcji strategicznych i planistycznych oraz działań z zakresu public affairs / public relations dla realizacji jednego celu – świadomego uczestniczenia w procesie kształtowania polityki społecznej wpływającej na byt jednostkowy i instytucjonalny” (Seitel 2003: 222). Choć jak zauważa Robert Heath, sam koncept zarządzania problemowego jest znacznie starszy (Heath, Palenchar 2009: 7). Tym, co odróżnia zarządzanie problemowe od zarządzania już w trakcie kryzysu, jest sposób podejścia do polityki komunikacyjnej. Crisis management zakłada zmianę postaw odbiorców w wyniku prawidłowej i otwartej polityki informacyjnej, podczas gdy zarządzanie problemowe będzie częściej sięgać po techniki perswazyjne, których celem będzie minimalizowanie lub likwidowanie problemów, zanim staną się one zagrożeniem. Tym samym zarządzanie problemowe staje się elementem prewencyjnych lub antycypujących działań i jako takie powinno być traktowane w szeroko postrzeganym kryzysowym public relations (Rydzak 2006: 282). Używając modelu T. Coombsa, chodzi o przesunięcie działań z obszaru kryzysu na etap prekryzysu i doprowadzenie do tego, by etap kryzysowy nie zaistniał.

Zakreślając obszar definicyjny issue management, warto odwołać się do prac Roberta Heatha, który wskazuje na potencjalne obszary działań dla zarządzania problemowego. W literaturze przedmiotu to właśnie ze wskazań R. Heatha buduje się chyba najbardziej popularną definicję, która ujmuje issue management jako antycypowanie (przewidywanie) w ramach strategicznego procesu zarządzania, które pomaga organizacjom wykryć i odpowiednio reagować na pojawiające się tendencje i zmiany w otoczeniu społeczno-politycznym. Owe tendencje bądź zmiany mogą krystalizować się w „problemy”, które wzbudzą zainteresowanie i troskę otoczenia organizacji. Zarządzanie problemowe służy budowie, utrzymaniu oraz naprawie relacji z stakeholders (interesariuszami) oraz stakeholders (Heath 2002). Wprowadzona przez R. Heatha kategoria stakeholders definiowana jest jako podmioty chcące czegoś wartościowego od stakeholders (interesariuszy) w obszarze ich posiadania (Heath, Palenchar 2009: 16).

Kolejna kwestia dotyczy zdefiniowania, czym jest issue („problem”). Steven Wartick i John Mahon pojęcie to definiują jako kontrowersyjną niespójność spowodowaną lukami (różnicami) pomiędzy oczekiwaniami korporacji i jej otoczenia. Owe luki tworzą znaczący, możliwy do zidentyfikowania obecnie bądź w przyszłości wpływ na organizację (Wartick, Mahon 1994: 309). R. Heath wskazuje, iż źródłem luk pomiędzy wydajnością organizacji a oczekiwaniami otoczenia mogą być różnice w faktach, wartościach bądź polityce (Heath, Palenchar 2009: 10).

W procesie zarządzania problemowego można spotkać w literaturze przedmiotu wyszczególnienie od pięciu do dziesięciu etapów. Elizabeth Dougall, analizując poszczególne koncepcje, wskazała, iż można je sprowadzić do trzech głównych kategorii: identyfikacji i analizy problemu, strategicznego podejmowania decyzji, ewaluacji (Dougall 2008). Pierwszym działaniem jest przewidywanie problemów. Jak zauważa F. Seitel, w normalnych warunkach zarządzanie problemowe obejmuje okres w perspektywie od 18 miesięcy do 3 lat. Głównym celem staje się rozpoznanie potencjalnych problemów, które w perspektywie roku czy najbliższych lat mogą dotknąć organizację. Po rozpoznaniu problemów powinna nastąpić ich selekcja. Wyodrębnionych 5–10 priorytetowych problemów pozwoli na skoncentrowanie działań na najważniejszych, z punktu widzenia organizacji, polach. Kolejnym działaniem jest rozpoznanie szans i zagrożeń. Dzięki prawidłowemu zdiagnozowaniu potencjalnych problemów możliwe będzie określenie nie tylko zagrożeń, jakie one niosą, ale także szans, jakie się otwierają. Samo planowanie działań będzie się odbywało od zewnątrz do wewnątrz, gdyż to zewnętrzne otoczenie będzie warunkowało wybór i selekcję najistotniejszych problemów. Należy pamiętać, że wszelkie formy podejmowanych działań muszą być zorientowane na zysk. Ochrona przed negatywnymi zjawiskami zewnętrznymi ma w konsekwencji zapewnić sukces, czy to w postaci zysku ekonomicznego, czy – w przypadku polityki – zwycięstwa wyborczego. Ostatnie dwie formy działania dotyczą oparcia się na harmonogramie, czyli realizacji planu, który został przyjęty, oraz na wsparciu najwyższego kierownictwa, które będzie niezbędne, by podejmowane formy aktywności mogły być skutecznie zrealizowane (Seitel 2003: 223–224).

Wykorzystanie mediów społecznościowych jako narzędzi w zarządzaniu problemowym

Pojawienie się nowych mediów, a szczególnie mediów społecznościowych, dokonało istnej rewolucji w obszarze zarządzania kryzysowego. Internet sprawił, iż informacja staje się globalną za pomocą jednego

kliknięcia, które umieszcza ją w sieci. Media społecznościowe sprawiły zaś, iż każdy może zostać nadawcą informacji czy komentarza. Zrozumienie dla zmian, jakie zaszły w obszarze komunikacji, jest dziś podstawą sprawnego poruszania się w obszarze public relations. Kreowany pieczołowicie wizerunek może zostać mocno zszargany przez jeden wpis na Facebooku czy Twitterze. Doskonale przekonała się o tym firma Sokółów w znanej sprawie z „testem tatarą”. Mimo iż to po stronie firmy były wszystkie racje, jej brak zrozumienia zasad komunikacji internetowej pchnął ją do kroków prawnych, które ściągnęły na markę falę agresywnych komentarzy w cyberprzestrzeni. Z dnia na dzień firma znalazła się w kryzysie wizerunkowym, który zresztą sama sobie sprowokowała (Budzych 2013).

Z kolei jak szybko świat obiega informacja o katastrofie, przekonały się koreańskie linie lotnicze Asiana Airlines, gdy samolot linii uległ wypadkowi 6 czerwca 2013 r. na lotnisku w San Francisco, w wyniku którego śmierć poniosło 3 pasażerów. Informacja o katastrofie obiegała świat w 30 sekund od zdarzenia, natomiast firma postanowiła zabrać głos dopiero trzy dni później, gdy w mediach społecznościowych trwała zażarta dyskusja o bezpieczeństwie transportu lotniczego (Kalb 2013). Akcje firmy momentalnie spadły o 8%, choć należy zauważyć, iż i tak był to niewielki koszt, gdy weźmiemy pod uwagę straty, jakie poniosły inne koncerny. Przykładowo Perrier w wyniku afery znanej jako „Benzene incident” stracił ok. 263 mln dolarów (Hacking, Tyson 2014).

James Hacking i Laura Tyson wskazują na cztery podstawowe prawdy dotyczące wszelkich kryzysów: większość kryzysów jest przewidywalna, wszystkie kryzysy mogą być łagodzone, pierwszeństwo ma sąd opinii publicznej oraz im dłużej trwa kryzys, tym większe niesie zniszczenie (Hacking, Tyson 2014). W odniesieniu do przestrzeni nowych mediów szczególnego znaczenia nabiera zwłaszcza opinia publiczna, której zdanie jak nigdy wcześniej może być doskonale słyszalne.

Jak wskazuje Daniel Craig, działalność w mediach społecznościowych wiąże się z przestrzeganiem żelaznych zasad, a ich łamanie prowadzi najczęściej do sytuacji kryzysowych. Jedną z podstawowych zasad jest ciągle dbanie o bezpieczeństwo w sieci; szczególnie dotyczy to ataków hackerskich, na które narażone są nie tylko duże firmy. W wyniku utraty kontroli nad Twitterowym kontem British Airways ponad 200 tys. osób śledzących firmowy profil otrzymało obraźliwe rasistowskie informacje. Drugą kwestią jest świadomość, iż media społecznościowe nie wiedzą, co to wolne. Gdy problem powstaje w niedzielę czy święta, to właśnie wtedy należy podjąć kroki zaradcze. I ostatnia kwestia, na którą wskazuje Craig, zawsze należy publikować oficjalną odpowiedź (Craig 2014).

Będąc świadomym zagrożeń, jakie niosą dla zarządzania wizerunkiem nowe media, należy także dostrzec ich ogromny potencjał dla zarządzania problemowego oraz kryzysowego. Media społecznościowe umożliwiają tworzenie więzi z otoczeniem zewnętrznym, a także utrzymywanie stałego kontaktu. Szybkość przepływu informacji, jaki oferują, oraz jej bardzo dokładne sprofilowanie dają możliwość rozpoznania potencjalnych zagrożeń, nim przerodzą się one w kryzys, a gdy już mamy do czynienia z sytuacją kryzysową, pozwalają na szybką i sprawną komunikację, nad którą podmiot ma pełną kontrolę. Możliwości, jakie ma portal Twitter w obszarze zarządzania problemowego, można było zobaczyć w trakcie działań Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, których celem była obrona przed zarzutami ze strony partii Prawo i Sprawiedliwość w listopadzie 2013 r.

Case study: Wykorzystanie portalu Twitter przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (25 listopada 2013 roku)

20 listopada 2013 r. ówczesny prezes Rady Ministrów Donald Tusk na konferencji prasowej poinformował o rekonstrukcji rządu, która objęła sześć resortów. Jedną ze zmian dotyczyła połączenia Ministerstwa Rozwoju Regionalnego z Ministerstwem Transportu, Budownictwa i Gospodarki Wodnej. Na czele nowego resortu infrastruktury i rozwoju regionalnego stanęła w randze wicepremiera Elżbieta Bieńkowska – dotychczasowa szefowa MRR. Połączenie dwóch resortów oraz awans na funkcję wicepremiera wyniosły w jednym momencie E. Bieńkowską na szczyt polskiej polityki, choć nie była osobą anonimową, sprawowała funkcję ministerialną od 2007 r. Jednakże aż do listopada 2013 r. była sporadycznym gościem doniesień medialnych. Nagły awans spowodował ogromny wzrost zainteresowania mediów. W ciągu kilku dni nazwisko Bieńkowskiej odmieniane było przez wszystkie możliwe przypadki. Nowe ministerstwo od razu zyskało nazwę „superresortu”, a tym samym kierująca nim E. Bieńkowska otrzymała miano „superministra”.

Co ciekawe, podczas konferencji poświęconej rekonstrukcji rządu uwaga nie była skierowana na E. Bieńkowską. Nie została zaprezentowana ani jako pierwsza, ani jako ostatnia. Komentarze pojawiające się w mediach społecznościowych w trakcie konferencji dotyczyły raczej nominacji na nowego ministra finansów Mateusza Szczurka, którego D. Tusk zaprezentował jako ostatniego (*Rekonstrukcja na żywo...* 2013).

Jednakże to nie na M. Szczurku, ale właśnie E. Bieńkowskiej skoncentrowana została uwaga w kolejnych dniach. Media, zwłaszcza przychylne rządzącej wówczas Platformie Obywatelskiej, rozpięły się o nową wicepremier. Najdalej w pochwałach posunął się kierowany przez Tomasza Lisa tygodnik „Newsweek”, który na okładce nr 48/13 zamieścił portret E. Bieńkowskiej stylizowany na brytyjską królową Elżbietę I. Pojawiły się artykuły przybliżające nie tylko polityczną sylwetkę nowej wicepremier. Warto wymienić chociażby teksty: T. Lisa (Lis 2013), M. Krzymowskiego i A. Pawlickiego (Krzymowski, Pawlicki 2013) z „Newsweeka” czy A. Kublik (Kublik 2013) z „Gazety Wyborczej”. Również tabloidy i portale plotkarskie pisały o nowej wicepremier, atakując tytułami: *Klnie jak szewc i kolekcjonuje perfumy. Kim jest nowa wicepremier Elżbieta Bieńkowska* (alex 2013), *To tajna broń Tuska. Superminister Bieńkowska* (ER 2013), *Wicepremier Bieńkowska z tatuażem* (an 2013). Często pojawiały się sformułowania, jak to z tekstu Renaty Grochal i Agaty Nowakowskiej: „Powszechnie chwalona za sprawne gospodarowanie funduszami z UE” (Grochal, Nowakowska 2013).

Skoncentrowanie uwagi mediów na E. Bieńkowskiej skutkowało reakcją przeciwników politycznych. Szczególnie istotne były tutaj powtarzane przez media, z wyjątkiem organów medialnych Prawa i Sprawiedliwości, opinie o „sprawnym gospodarowaniu funduszami z UE”. Odwołując się do typologii źródeł kryzysu S. Blacka, atak na dokonania E. Bieńkowskiej jako minister rozwoju regionalnego powinien znaleźć się na liście potencjalnych zdarzeń w kategorii „znane nieznanie”. Uderzenie w nową gwiazdę rządu, choć obecną w nim od sześciu lat, a szczególnie w dokonania, które powszechnie były chwalone, było wręcz nieuniknione. Można nawet pokusić się o stwierdzenie, iż było to konieczne, by podważyć cel, jaki miała nieść rekonstrukcja. Oczywiście celem mógł zostać także nowy minister finansów M. Szcurek, a konkretniej jego wiek i relatywnie małe doświadczenie, ale o wiele mocniejsza w wymowie mogła być dyskredytacja będącej w centrum uwagi E. Bieńkowskiej.

Atak na E. Bieńkowską przeprowadzono pięć dni po ogłoszeniu jej nominacji. 25 listopada 2013 r. J. Kaczyński wraz z politykami PiS na konferencji prasowej zarzucił nową wicepremier, że „przyszła na gotowe”, a wszystko przygotował rząd Prawa i Sprawiedliwości. Ponadto zarzucił zaniedbania w wydawaniu środków unijnych w stosunku do tzw. ściany wschodniej. Konferencja, która w zamyśle miała być atakiem na najmocniejszą minister w rządzie D. Tuska i zarazem początkiem podważania jej kompetencji, a przypominania o zasługach PiS, stała się pokazem siły resortu, którym kierowała nowa wicepremier (Din, bgr 2013).

W trakcie konferencji na zarzuty zaczęło odpowiadać Ministerstwo Rozwoju Regionalnego na swym oficjalnym koncie na portalu Twitter. Wpisy na profilu ministerstwa bezpośrednio odnosiły się do kolejnych zarzutów, co więcej, pojawiały się niemal natychmiast. Konto ministerstwa obserwowane jest przez większość dziennikarzy, więc dostawali oni odpowiedzi na formułowane oskarżenia niemal od razu. Działania ministerstwa były tak błyskawiczne, iż w trakcie konferencji dziennikarz Radia Zet Jacek Czernecki zadał politykom PiS pytanie na podstawie informacji ukazujących się na profilu twitterowym ministerstwa. W odpowiedzi usłyszał od posła Andrzeja Adamczyka m.in., że politycy MRR powinni „przestać zasłaniać się Twitterem”. W doniesieniach medialnych po konferencji prasowej PiS większe wrażenie wywarła akcja ministerstwa niż stawiane E. Bieńkowskiej zarzuty (Kolanko 2013).

Wydarzenie, które mogło zagrozić wizerunkowi E. Bieńkowskiej, a tym samym przeobrazić się w kryzys wizerunkowy, zostało przekute w pokaz siły i skuteczności kierowanego przez nią resortu. Zarazem ukazało spectrum możliwości, jakie dają nowe media, a w tym przypadku portal Twitter. Reagowanie na zarzuty, nim staną się one częścią debaty medialnej, nie było możliwe przed pojawieniem się mediów społecznościowych. Jak słusznie konkludował Michał Kolanko z portalu „300polityka.pl”: „To pokazuje jak bardzo zmienił się ekosystem medialny, który przyspieszył tak bardzo, że politycy muszą liczyć się z koniecznością prowadzenia dyskusji z przeciwnikami (jak dzisiaj MRR kontra PiS) jeszcze w trakcie własnych konferencji prasowych” (Kolanko 2013).

Zakończenie

Skuteczność działań w przeciwdziałaniu atakom na wizerunek E. Bieńkowskiej znalazł potwierdzenie w cyklicznie prowadzonych przez CBOS badaniach zaufania do polityków. W badaniu przeprowadzonym na początku grudnia 2013 r. (a więc po nominacji i próbie ataku ze strony PiS) zaufanie do E. Bieńkowskiej wzrosło z 12 do 22%, przy wzroście poziomu nieufności z 5 do 6%, choć nadal dla blisko połowy badanych (48%) była ona osobą nieznaną (Cybulska 2013). Tym samym osobom odpowiedzialnym za wizerunek E. Bieńkowskiej udało się obronić pozytywny wydźwięk rozgłosu, jaki zapewniła nominacja na wicepremier. Atak PiS, mający podważyć wiarygodność E. Bieńkowskiej, nie odniósł właściwie żadnego skutku. W przestrzeni medialnej nie udało się zaszcześcić tematu „przyszła na gotowe”, który w myśl reguły media spinning mógłby zdominować dyskurs w kolejnych dniach.

Z punktu widzenia zarządzania kryzysowego oraz zarządzania problemowego działania MRR w trakcie ataku na E. Bieńkowską mogą być traktowane wręcz modelowo. Opisany przypadek pokazał zarazem, jak skutecznym narzędziem może być portal Twitter, pozwalający odpowiadać na bieżąco na pojawiające się zarzuty.

Fundamentem zarządzania problemowego jest przeciwdziałanie luce (rozbieżności) między percepcją organizacji (w tym samopostrzeganiem) a odbiorem społecznym. Media społecznościowe dały narzędzia, by owa luka (rozbieżność) była pod ciągłym nadzorem i kontrolą. Tak jak Facebook umożliwił budowanie stałej więzi z otoczeniem organizacji, tak Twitter daje szansę na szybką odpowiedź czy komentarz w sytuacji, gdy właśnie szybkość reakcji staje się kluczem do przeciwdziałania sytuacji kryzysowej.

Zarazem jednak należy pamiętać, iż nieprzemyślany wpis dokonany pod wpływem emocji może wyrządzić więcej szkód niż sam atak. Stąd tak ważne jest, powtarzane jak mantra w literaturze dotyczącej zarządzania kryzysowego, przygotowanie się zarówno do potencjalnych kryzysów, jak i reakcji na sytuację kryzysową. Wówczas media społecznościowe, takie jak choćby Twitter, staną się doskonałym narzędziem przeciwdziałania sytuacji kryzysowej, a nie jej potencjalnym źródłem.

Bibliografia

- alex, *Klnie jak szewc i kolekcjonuje perfumy. Kim jest nowa wicepremier Elżbieta Bieńkowska*, Plotek.pl 21.11.2013 http://www.plotek.pl/plotek/56,79592,14988920,Klnie_jak_szewc_i_kolekcjonuje_perfumy__Kim_jest_nowa.html (20.05.2016).
- Allen M., Caillouet R. 1994, Legitimation Endeavors: Impression Management Strategies Used by an Organization in Crisis, "Communication Monographs", nr 61(1).
- Allison B., Rojanasakul M., Harris B., Sam C. 2016, Tracking the 2016 Presidential Money Race, Bloomberg Politics 9.12.2016 <https://www.bloomberg.com/politics/graphics/2016-presidential-campaign-fundraising/> (4.04.2017).
- an, *Wicepremier Bieńkowska z tatuażem*, se.pl 22.11.2013 http://www.se.pl/wiadomosci/polityka/wicepremier-z-tatuazem_367294.html (21.05.2016).
- Bard A., Söderqvist J. 2006, *Netokracja. Nowa elita władzy i życie po kapitalizmie*, Warszawa.
- Baudrillard J. 2005, *Symulakry i symulacja*, Warszawa.
- Bednarz M. 2009, *Medialna mitologizacja rzeczywistości* [w:] *Mediatyzacja kampanii politycznych*, red. M. Kolczyński, M. Mazur, S. Michalczyk, Katowice.
- Berr J. 2016, Election 2016's price tag: \$ 6,8 billion, CBS News 8.11.2016, <http://www.cbsnews.com/news/election-2016s-price-tag-6-8-billion/> (4.04.2017).
- Black S. 1998, *Public Relations*, Kraków.
- Boin A. 2005, *The politics of crisis management: public leadership under pressure*, Cambridge.

- Bryant S. 2016, How Much Will it Cost to Become President In 2016, Investopedia <http://www.investopedia.com/articles/personal-finance/111815/how-much-will-it-cost-be-come-president-2016.asp> (20.03.2016).
- Budzich M. 2013, *Test tataru wart 150 tysięcy złotych czyli Kocham Gotować kontra Sokolów*, MediaFun <http://www.mediafun.pl/test-tataru-warty-150-tysiecy-zlotych-czyli-kocham-gotowac-kontra-sokolow/> (14.05.2016).
- Budzyński W. 1998, *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Warszawa.
- Coombs T. 2008, *PSI Handbook of Business Security*, London.
- Coombs T. 2015, *Ongoing Crisis Communications: Planning, Managing, and Responding*, Thousand Oaks.
- Coombs T., Holladay S., 1996, Communication and Attributions In a Crisis: An Experimental Study In Crisis Communication, „Journal of Public Relations Research”, nr 8, Vol. 4.
- Craig D. 2014, Issue management in social media, Market Community <http://www.marketcommunity.com/Content/articles/MARKET-64---Social-Media/Issues-management-in-social-media> (15.05.2016).
- Cybulska A. 2013, *Zaufanie do polityków po rekonstrukcji rządu. Raport z badań*, CBOS, Warszawa.
- Devlin E. 2007, *Crisis management planning and execution*, New York.
- Din, bgr, *Kaczyński: Bieńkowska przysłała na gotowe, nie ma się czym chwalić*, tvn24.pl 25.11.2013 <http://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/kaczynski-bienkowska-przyszla-na-gotowe-nie-ma-sie-czym-chwalic,374385.html> (21.05.2016).
- Dougall E. 2008, *Issues Management*, Institute for Public Relations <http://www.instituteforpr.org/issues-management/> (20.04.2016).
- Drosik A. 2013, *Optymalizacja działań z zakresu public relations crisis management poprzez zarządzanie problemowe (issue management)*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, nr 1/4.
- Election AP, <http://elections.ap.org/content/ad-spending> (4.04.2017).
- ER, *To tajna broń Tuska. Superminister Bieńkowska*, Fakt24.pl 20.11.2013 <http://www.fakt.pl/wydarzenia/polityka/elzbieta-bienkowska-wicepremierem-kim-jest-bienkowska/ezfjbf4> (21.05.2016).
- Fink S. 1986, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, New York.
- Goban-Klas T. 2005, *Cywilizacja medialna. Geneza, ewolucja, eksplozja*, Warszawa.
- Goel S. 2009, *Crisis management: Master the Skills to Prevent Disasters*, New Delhi.
- Grochal R., Nowakowska A., *Nowi ministrowie mają mieć „power”*. Bieńkowska kluczem do sukcesu, wyborcza.biz 21.11.2013 http://wyborcza.biz/biznes/1,100897,14988370,Nowi_ministrowie_maja_miec_power__Bienkowska_kluczem.html#ixzz4DLkNRa6o (21.05.2016).
- Hacking J., Tyson L. 2014, *Crisis and Issue Management and Social Media*, <http://www.slideshare.net/BlueCurrentGroup/crisis-and-issues-management-and-social-media> (15.05.2016).
- Heath R. 2002, *Issues Management. Its Past, Present, and Future*, “Journal of Public Affairs: An International Journal”, nr 2(4).
- Heath R., Palenchar M. 2009, *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*, Thousand Oaks.
- Kalb I. 2013, *Asiana Airlines Needs Serious Help With Crisis Management*, Business Insider <http://www.businessinsider.com/asiana-airlines-accident-response-continues-to-be-just-plane-stupid-2013-7?IR=T> (15.05.2016).

- Kolanko M., *Kaczyński o Bieńkowskiej: „Przyszła na gotowe”*. MRR reaguje na Twitterze, 300polityka.pl 25.11.2013 <http://300polityka.pl/news/2013/11/25/kaczynski-o-bienkowskiej-przyszla-na-gotowe-mrr-reaguje-na-twitterze/> (21.05.2016).
- Krzymowski M., Pawlicka A. 2013, *Elżbieta Bieńkowska: Premierzyca*, „Newsweek”, nr 48/13.
- Kublik A., an, do 2013, *Elżbieta Bieńkowska – dyrektor Polski w budowie*, „Gazeta Wyborcza” 21.11.2013.
- Lerbinger O. 1997, *The crisis manager: Facing Risk and Responsibility*, Mahawah.
- Lis T. 2013, *Mikołaj Wielki i Elżbieta I*, „Newsweek”, nr 48/13.
- Maciejewski M., Maciejewski W. 2007, *Public relations w zarządzaniu sytuacją kryzysową w banku* [w:] *Public relations – narzędzia przyszłości*, red. T. Soliński, D. Tworzydło, Rzeszów.
- Mitroff I. 1994, *Crisis management and environmentalism: A natural fit*, “California Management Review”, nr 36(2).
- Ogrizek M., Guillery J.-M. 1999, *Communicating in crisis*, New York.
- Pauchant T., Mitroff I. 1992, *Transforming the crisis-prone organization. Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*, San Francisco.
- Reid J. 2000, *Crisis management: planning and media relations for the Design and Construction Industry*, New York.
- Rekonstrukcja na żywo. Premier przedstawił nowy skład rządu. Siedem zmian*, Dziennik.pl 20.11.2013 <http://wiadomosci.dziennik.pl/polityka/artykuly/443639,rekonstrukcja-rzadu-premier-donald-tusk-wymienia-ministrow-relacja-live.html> (21.05.2016).
- Rubisz L. 2009, *Polityka jako widowisko* [w:] *Mediatyzacja kampanii politycznych*, red. M. Kolczyński, M. Mazur, S. Michalczyk, Katowice.
- Rydzak W. 2006, *Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych* [w:] *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, red. J. Olędzki, D. Tworzydło, Warszawa.
- Schulz W. 2006, *Komunikacja polityczna*, Kraków.
- Seitel F. 2003, *Public relations w praktyce*, Warszawa.
- Tedesco J., Dunn S. 2014, *Political Advertising In the 2012 U.S. Presidential Election* [w:] *The 2012 presidential campaign: a communication perspective*, red. R. Denton jr, Lanham.
- The Campaign Finance Institute http://www.cfinst.org/pdf/vital/VitalStats_t1.pdf (17.04.2016).
- Thompson J. 2001, *Media i nowoczesność. Społeczna teoria mediów*, Wrocław.
- Wartick S., Mahon J. 1994, *Toward a Substantive Definition of the Corporate Issue Construct. A Review and Synthesis of the Literature*, “Business Society”, nr 33 (293).
- Which Presidential Candidates Are Winning the Money Race*, The New York Times, http://www.nytimes.com/interactive/2016/us/elections/election-2016-campaign-money-race.html?_r=0 (27.05.2016).
- Wojcik K. 2001, *Public Relations od A do Z*, t. II, Warszawa.